جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

ماجستير تأهيل وتخصص في الإدارة العامة

أثر التدريب على فاعلية أداء العاملين

دراسة ميدانية على العاملين بالجامعة الافتراضية السورية

The effect of training on the effectiveness of employee performance

A field study on the employees of the Syrian Virtual University

بحث أعد لاستكمال نيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الإدارة العامة

إعداد الطالبة: دعاء حموده

إشراف أ.د.سامر المصطفى

العام الدراسي ١٤٤٣/٢٠٢١

الإهداء

إلى كل صاحب فضلٍ عليّ: أبي – أمي- إخوتي – أساتذتي – صديقاتي.

شكر وتقدير

(من لايشكر الناس لايشكر الله)

وماتوفيقي إلا بالله ..بعد حمد الله على كرمه ومنّه

أتوجه بالشكر والتقدير إلى الكادر التدريسي في المعهد العالي للتنمية الإدارية

وأخص بالشكر أ.د سامر المصطفى لإشرافه على المشروع وتزويدي بملاحظاته القيّمة ودعمه المتواصل

وأتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساندني بكلمة أو زودني بمرجع لأتم بحثي.. ولكل من رفلني بدعواته الطيبة..

المحتويات	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث	
المقدمة:	9
أولاً: مفاهيم الدراسة.	10
ثانياً: الدراسات السابقة.	10
ثالثاً: مشكلة البحث.	13
رابعاً: أهداف البحث.	14
خامساً: أهمية البحث.	14
سادساً: حدود البحث.	14
سابعاً: متغيرات البحث.	14
ثامناً: نموذج البحث.	15
تاسعاً: فرضيات البحث:	15
الفصل الثاني: الإطار النظري	
المبحث الأول: التدريب	
أولاً: مفهوم التدريب.	17
ثانياً: أهمية التدريب.	17
ثالثاً: أهداف التدريب.	18
رابعاً: أنواع التدريب.	19
خامساً: أساليب التدريب.	20
سادساً: فوائد التدريب	20

المبحث الثاني: أداء العاملين	
أولاً: مفهوم أداء العاملين.	22
ثانياً: أنواع الأداء.	22
ثالثاً: مكونات أداء العاملين.	23
رابعاً: محددات أداء العاملين.	23
خامساً: معايير تقييم أداء العاملين.	23
سادساً: أهداف عملية تقييم الأداء.	24
سابعاً: علاقة الأداء بالتدريب	26
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
لمحة عن مجتمع البحث(الجامعة الافتراضية السورية)	28
الإجراءات المنهجية.	28
أدوات التحليل الإحصائية.	29
اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانه)	29
الدراسة الوصفية	31
تحليل إجابات أفراد عينة البحث على أسئلة الاستبانه	32
اختبار الفرضيات	36
الفصل الرابع: النتائج والمقترحات	
أولاً: النتائج	44
ثانياً: المقترحات	45
المراجع.	46
الملاحق.	48

فهرس الجداول	
جدول (1) معامل بيرسون لمحور التدريب	30
جدول (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانه	30
جدول (3) خصائص أفراد عينة البحث	31
الجدول رقم (4) توزيع الفئات	32
الجدول رقم (5) **استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور التدريب**	33
الجدول رقم (6) **استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم الأداء الوظيفي**	34
الجدول رقم (7) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)	36
الجدول رقم (8) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (التدريب في الأداء الوظيفي)	37
الجدول رقم (9) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل(التدريب) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)	37
الجدول رقم (10) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (تحسين الجودة)	38
الجدول رقم (11) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (التدريب في جودة تحسين الجودة)	38
الجدول رقم (12) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل(التدريب) والمتغير التابع (تحسين الجودة)	39
الجدول رقم (13) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (كمية العمل المنجز)	39
الجدول رقم (14) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (التدريب في كمية العمل المنجز)	40
الجدول رقم (15) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل(التدريب) والمتغير التابع (كمية العمل المنجز)	40
الجدول رقم (16) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (والاستغلال الكفء للوقت)	41
الجدول رقم (17) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (التدريب في والاستغلال الكفء للوقت)	41
الجدول رقم (18) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل(التدريب) والمتغير التابع (والاستغلال الكفء للوقت)	42

ملخص البحث

هدف البحث إلى التعرف على أثر التدريب في أداء العاملين وكانت دراسة الحالة بالجامعة الافتراضية السورية وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة الإحصائية كما تم استخدام برنامج **spss** لتحليل النتائج، وصممت الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء العينة المكوّنة من (52) عامل وعاملة في الجامعة الافتراضية السورية.

- توصل البحث إلى مجموعة من النتائج وهي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجودة أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وكمية العمل المنجز من قبل العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والاستغلال الكفء للوقت من قبل العاملين.

انتهى البحث بتقديم عدد من المقترحات منها:

- التركيز على الاهتمام بالتدريب كطريقة لخلق الكوادر المدربة التي تعتبر ميزة تنافسية للجامعة والتركيز على تقييم التدريب بعد انتهائه لتقييم مدى نجاحه بتحقيق الاهداف المطلوبة.
- تعزيز ثقافة التدريب من خلال تعريف العاملين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم.إضافة إلى العمل على إشراك العاملين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للاستفادة من آرائهم وإشعارهم بأهمية التدريب وحيث أن تفعيل دور العامل في العملية التدريبية يعزز الثقة لديه.

الكلمات المفتاحية : التدريب – أداء العاملين.

الفصل الأول

الإطار المنـهجي للدراسة

المقدمة:

يُعد التدريب عنصراً أساسيا في تحقيق تنمية الموارد البشرية، ولهذا فانه يمثل الوسيلة الفعالة لتطوير العنصرالبشري العامل في المنظمة، حيث لا يمكن تصور حدوث تنمية بدون التدريب الفعال الذي يتيح للعاملين في المنظمات الاستفادة إلى اقصى حد من الوسائل التقنية والعلمية في العمل التنظيمي داخل المنظمة وهذا يتطلب إعداد المؤسسات التي تعنى بالتدريب والكادر العامل فيها(الكادر المدرب)

ويكون على دراية بأساليب التدريب الحديثة التي تمكنه من أداء واجباته في المنظمة، كما وان تدريب العاملين في الميدان ضروري ليكونوا أكثر كفاءة ومقدرة سواء في أعمالهم الحالية أو المتوقعة، وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب معلومات ومهارات جديدة وذلك من أجل جعله قادراً على أداء دوره بكفاءة وبيسر وسهولة، إن الخبراء المعنيين بشؤون التنمية يؤكدون على إن التعليم والتدريب احد المبادئ الأساسية للتنمية المستمرة في المجالات كافة، لأنه عنصر مهم لمساعدة العاملين فيه على التكيف لوظائفهم أوعمالهم، حيث يهتم التدريب بإكسابهم المعلومات والمهارات ويوجه إلى جميع الفئات والتخصصات على اختلاف المستويات الوظيفية والخبرات العملية، ويركز على المهارات المرتبطة بأداء الوظيفة والأعمال المناطة بالعاملين.

فالتدريب إذن عبارة عن عملية تغيير في الفرد تتناول معلوماته، ومهاراته، وأداءه وطرائق العمل التي يمارسها وسلوكه واتجاهاته .وكما معروف اليوم بأن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بأثارهاعلى المنظمات الأمر الذي استلزم إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارتية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية حيث يتطلب مثل هذا التطوير تركيز المنظمة إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية على تدريبها بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها أو إكسابها مهارات ومعارف جديدة.

من جانب آخر أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وحاجتها إلى نوع من الأفراد العاملين الذين لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بكفاءة، لذلك تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى موظفين يتحملون المسؤولية في تحقيق أهدافها وانجاز أعمالها بفعالية، وبدون الأداء الوظيفي الذى يتسم بالمسؤولية فإنه يتعذر على المؤسسة ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب، وتصبح تتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحتها.(البساطي،2021،ص2)

أولاً: مفاهيم الدراسة:

١. التدريب:

هو إحدى سياسات الموارد البشرية التي تعمل على الحفاظ على مستوى أداء العاملين، أو تطوير هذا المستوى، أو معالجة بعض مشكلات العمل، مع الاهتمام بالسلوك البشري خلال عملية الأداء (البساطي ،2021،ص3).

٢. الأداء الوظيفي:

يقصد به العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعة من حيث الكم والنوع والزمن، وسلوكه في وظيفته، وكذلك سلوكه مع الزملاء والرؤساء في العمل(Adebayo,2012).

أ- **جودة الأداء :**الدقة في المخرجات والإنجازات التي تتحقق من أداء العامل للمهام المطلوبة (سميع،2010،د.ص).

ب- **الاستغلال الكفء للوقت:** حسن الانتفاع بالوقت واستثماره لتحقيق الأعمال (العتيبي،1992،د.ص).

ج- **كمية العمل المنجز:** مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز (محمد،2011،د.ص).

ثانياً: الدراسات السابقة:

- **الدراسات العربية:**

١. <u>دراسة (أبو قرين،2019)</u>

بعنوان: أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية نموذجا)

والتي أجريت على 192 موظف في وزارة الخارجية الليبية تمت دراسة أثر استراتيجيات التدريب بعناصرها (تحقيق رسالة المنظمة- وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها- البيئة الخارجية – المنافسة – التكامل مع االستراتيجية العامة للمنظمة)والتي اعتبرت المتغيرات المستقلة والأداء الوظيفي (الجهد – القدرة –المعرفة –المهارة –االبداع والجدية)كمتغير تابع وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب على أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية .وأهم ما أوصت به الدراسة :

- زيادة الاهتمام بالتدريب الوظيفي لأنه خيار حاسم ومؤثر في نجاح أي مؤسسة أو وزارة مثل وزارة الخارجية الليبية .
- تعزيز مؤسسات التدريب والتأهيل التي تشرف عليها وزارة الخارجية الليبية مثل المعهد الدبلوماسي وتطوير مشاريعه وبرامجه التعليمية والتدريبية.

- التوسع في التدريب للموظف باعتبار أن هذا العصر هو عصر التقنيات الرقمية والتكنلوجيا، والتعاون في ذلك مع مؤسسات قادرة على تقديم التدريب المناسب في هذا المجال .
- العمل على تأسيس قاعدة بيانات حكومية شاملة في ليبيا تعمل بين الوزارات الليبية، ومنها وزارة الخارجية ووزارة العمل، يكون الهدف منها توفير معلومات عن العناصر القادرة والمؤهلة للعمل في الوزارات المناسبة.

٢. **دراسة (خزام،2019)**

بعنوان: أثر التدريب في أداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية هدف البحث إلى وصف واقع التدريب وواقع أداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما، والتعرف على أثر التدريب بأبعاده (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية –الدورات التدريبية على مهارات البيع – التدريب أثناء العمل) في أداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما، والتعرف على أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً في أداء مندوبي الدعاية الطبية، وبيان مدى اختلاف أبعاد التدريب، وأداء المندوبين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس -العمر- سنوات الخبرة) ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتوزيع استبيان على 109 مندوب طبي في مختلف المحافظات السورية وتم تحليل الإجابات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وأهم ما توصل إليه البحث من نتائج:

أنه يوجد أثر إيجابي قوي للتدريب بعناصره في أداء مندوبي الدعاية الطبية الدورات التدريبية على المعلومات العلمية .وأكثرها تأثيراً وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره والمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة) ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء مندوبي الدعاية الطبية والمتغيرات الديموغرافية (الجنس -العمر - سنوات الخبرة) وأهم ما أوصى به هذا البحث الاهتمام بتدريب المندوبين على المهارات الإشرافية والإدارية لتأمين الكوادر المؤهلة وقت الحاجة ولتمكين المندوبين من الإنتقال إلى مراحل وظيفية إدارية أي بوجود المسار الوظيفي المحدد.

- **الدراسات الأجنبية:**

١. **دراسة (Mwandihi,2017)**

Employee Performance in Kakamega East Sub County of Kakamega County, Kenya.

بعنوان: أداء الموظف في مقاطعة كاكاميغا الشرقية الفرعية بمقاطعة كاكاميغا ، كينيا

استهدفت الدراسة تحديد تأثير التدريب على أداء الموظفين في مقاطعة(شينيالو) بكينيا .وكانت الأهداف المحددة للدراسة هي(وضع مؤشرات أداء الموظفين، تقييم مناهج تدريب الموظفين) المستخدمة للتأثير على الأداء، وبيان أثر العلاقة بين مناهج التدريب وأداء الموظفين خلال السنة المالية. 2015 / 2014 وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع أداء الموظف، ويشير ذلك إلى أن مناهج التدريب الأكثر ملائمة سيؤثر على أداء الموظفين بشكل أعلى في حكومة المقاطعة، وأن تدريب الموظفين يمثل 64.5 ٪ من أداء الموظفين في حكومة المقاطعة قيد الدراسة .بناءً على النتائج أوصت الدراسة : يجب أن يكون التدريب ضمن الخطط الاستراتيجية للبلديات، اشراك الموظفين بإعداد هذه الخطط، توفير البيئة المناسبة للتدريب والمستلزمات المادية التدريبية، وكذلك الاستعانة بخبراء متخصصين في التدريب الإداري للوصول إلى مستويات عالية من الأداء وانجاز العمل بكفاءة وفعالية.

٢. **<u>دراسة (Shafiq,Hamza,2017)</u>**

Tittel: "the effect of training and development on employee's performance in Private Company, Malaysia"

بعنوان: أثر التدريب والتطوير على أداء الموظف في شركة خاصة بماليزيا

بحثت الدراسة في أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين بشركة خاصة في ماليزيا والتي أجريت على 105 موظفين، تمت دراسة تأثير المتغيرات المستقلة التالية (التدريب أثناء العمل – التدريب في المراكز التدريبية – الإثراء الوظيفي - الدوران الوظيفي) على أداء العاملين.

حيث تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب بأبعاده (التدريب أثناء العمل، التدريب في المراكز التدريبية، الإثراء الوظيفي، الدوران الوظيفي) والأداء ولكنها أقوى في حالة الإثراء الوظيفي.

وأهم ما أوصت به الدراسة :أن الشركة بحاجة أن تنفذ سياسات وبرامج موارد بشرية متقدمة لتحقيق هدفها. وإن بناء موظفين عاليي الأداء في المنظمة وتبني مكان عمل مريح حيث الموظفين يضطرون ويحتاجون للعمل.

وأكثر من ذلك على المنظمة أن تزود التدريب والتطوير بالتغيرات التكنولوجية وان تقدم الثقافة اللازمة لتطوير التدريب المناسب، وعلى المنظمة أن تبتكر نشاطات تدريبية وتطويرية كثيرة لتحسن أداء العاملين من خلال تحسين معلوماتهم عن الشركة وتحسين مهارات العاملين، بالإضافة إلى أن على المنظمة أن تبني شبكة اتصالات فعالة بين موظفيها .هذه الدراسة طبقت على شركة خاصة في ماليزيا، دراسات أخرى يجب ان تركز على قطاعات عمل أخرى وتكتشف أداء العاملين المعتمد على التدريب والتطوير في سيناريوهات مختلفة.

٣. دراسة (Ramaya،2016)

Tittel: "The Effect of Training on Employee Performance"

بعنوان: تأثير التدريب على أداء الموظفين

والتي أجريت على 22 مدير وموظف في مصنع أنابيب مانجلور في الهند حيث درست العالقة بين برامج التدريب كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع وبينت أن التدريب يلعب دورا مهما في بناء وتحسين الكفاءات لكل من العاملين الجدد والقدامى مما يساعدهم على أداء وظائفهم بطريقة فعالة، وتجاوز مواطن الضعف في أي مجال في الوظيفة .وتوصلت الباحثة أيضا إلى أن الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية هو إضافة قيمة ألداء الموظفين وبالتالي كل نوع من الشركات تطور برامج التدريب والتطوير حسب نشاطها . واهم ما أوصت به الدراسة :أن التدريب يجب أن يصمم بناء على الحاجات المحددة للشركة وأهدافها .أن الصناعة يجب أن تعطي فرص أكبر للعاملات النساء .يجب تحديث التكنولوجيا الحالية لتقليل الضغط والتوتر على العاملين .الصناعة يجب أن تأخذ خطوات محددة لتحسين أداء العاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

بعد استعراض الدراسات السابقة نجد أنها تشابهت جميعها وتتشابه مع دراستنا أيضا بدراسة أثر التدريب على أداء العاملين واتفقت في نتائجها بأن للتدريب أثر إيجابي على أداء العاملين لكن اختلفت شدة هذا الأثر بين الدراسات .واتفقت أيضاً باعتبار التدريب كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع وتتفق دراستنا مع تلك الدراسات بذلك أيضاً، لكنها اختلفت بتحديد أبعاد التدريب ودراستها أو بدراسة أنواع التدريب ووسائله أو تقيمه واختلفت أيضا بوصف الأداء وتحديد مؤشراته وذلك حسب نشاط الشركة والصناعة التي تدرسها كشركات صناعية أو تقديم خدمات . ومن هنا تأتي دراستنا لتدرس نفس الموضوع أثر التدريب على أداء العاملين لكن في بيئة جديدة الجامعة الافتراضية السورية وفي مجال التعليم العالي بخصوصيته حيث سندرس التدريب وأثره على الأداء الوظيفي (تحسين الجودة- الاستغلال الكفء للوقت- زيادة كمية العمل المنجز).

ثالثاً: مشكلة البحث

تسعى معظم المنظمات والوحدات الاقتصادية لتحفيز موظفيها للاشتراك في معظم البرامج والدورات التدريبية التي تنظم داخل قطاعاتها أو قطاعات أخرى وقد لا تمتلك معظم الوحدات الرؤيا الكاملة لأهمية الدور الذي يلعبه التدريب في حياة المتدربين العملية حيث لا تأتي اهتماماتهم بموضوع التدريب عن إدراك شامل لأهمية الموضوعات التدريبية وكيفية صياغتها بالصورة التي تتناسب مع اختصاصات العاملين بحيث تسهم في تطوير مهاراتهم وزيادة فاعلية العمل

من هذا المنطلق يمكننا صياغة مشكلة الدراسة بالإجابة عن الأسئلة التالية:

١. هل يوجد تأثير للتدريب على الأداء الوظيفي للعاملين؟
٢. ماهو مستوى التدريب في الجامعة؟
٣. ماهو مستوى أداء العاملين في الجامعة؟

رابعاً: أهداف البحث:

- في ضوء مشكلة البحث يسعى الباحث للوصول للأهداف التالية:
- معرفة تأثير التدريب على أداء العاملين.
- معرفة مستوى التدريب بالجامعة.
- معرفة مستوى أداء العاملين بالجامعة.

خامساً: أهمية البحث:

١. من الناحية العلمية:

- تنبع الأهمية العلمية لهذا البحث من أنه أحد الأبحاث العربية الحديثة الذي يدرس أثر التدريب على أبعاد الأداء الوظيفي، وبالتالي يأتي كمتابعة للاتجاهات الحديثة في ذلك الإطار.
- قد تساهم نتائج البحث في إثراء المعلومات وزيادة المعارف في موضوعي التدريب والأداء الوظيفي.

٢. من الناحية العملية:

- تقديم اقتراحات وتوصيات قد تساعد القائمين على الجهات المعنية بالتدريب وتطوير الموارد البشرية بالجامعة الافتراضية السورية لتحسين وتطوير أداء العاملين فيها.
- تقديم تغذية راجعة عن مدى فاعلية الجهود التي تبذل في عملية التدريب للارتقاء بالأداء الوظيفي.

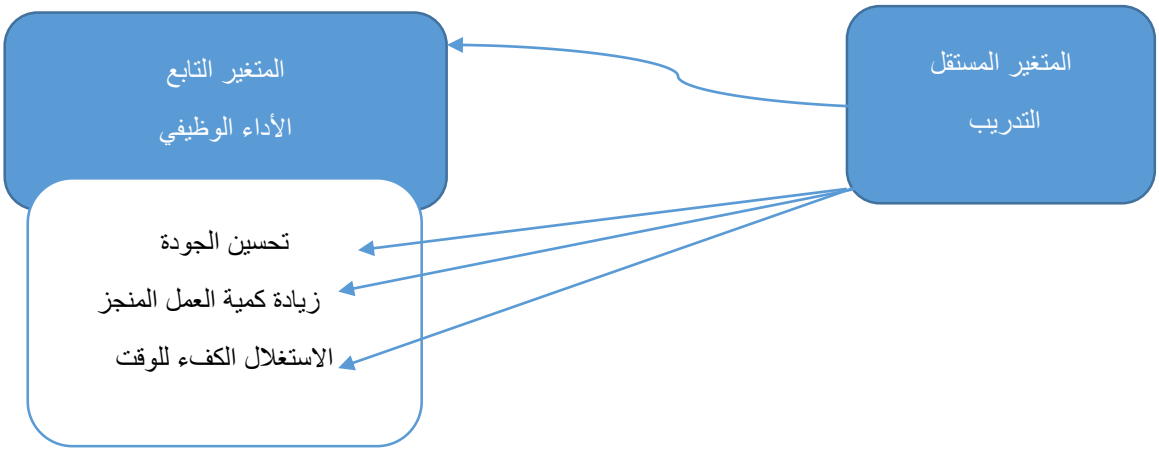
سادساً: حدود البحث :

- **الحدود البشرية:** العاملين في الجامعة الافتراضية السورية.
- **الحدود الزمانية:** سنة ٢٠٢١.
- **الحدود المكانية:** دمشق- الجامعة الافتراضية السورية.
- **الحدود الموضوعية:** أثر التدريب على أداء العاملين.

سابعاً: متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: التدريب.
- المتغير التابع: أداء العاملين(تحسين الجودة، الاستغلال الكفء للوقت،زيادة كمية العمل).
- المتغيرات الديموغرافية: (الجنس،العمر،المؤهل العلمي،سنوات العمل).

ثامناً: نموذج البحث:



النموذج من إعداد الباحثة.

تاسعاً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجودة أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وكمية العمل المنجز من قبل العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والاستغلال الكفء للوقت من قبل العاملين.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: التدريب

المبحث الثاني: أداء العاملين

المبحث الأول: التدريب

أولاً: مفهوم التدريب

التدريب (Training) :هو نشاط يهتمّ بنقل التعليمات والمعلومات؛ بهدف تطوير الأداء الخاص بالفرد المتلقّي لها، أو مساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة من المهارات والمعارف

"يعتبر التدريب نوعاً من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي منظمة، حيث يعمل على اكساب العالمين لخبرات معينة، به\ف تحسين أداء كل منهم في الاعمال التي تسند إليهم "(الطعاني،٢٠١٠،ص٢٠)

"التدريب عملية مستمرة تتم بشكل مخطط تهدف الى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الافراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة باعلى كفاءة ممكنة" (الجزماتي،2011،د.ص)

فالتدريب عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى تطوير مهارات الفرد أو تمليكه مهارات جديدة بهدف تحسين قدرته على أداء عمل محدد بكفاءة وفعالية.حيث يتم من خلال التدريب اكساب الفرد معارف ومهارات وتعزيز سلوكيات تهدف الى تطوير الفرد وتحقيق اهداف المنظمة .

يدرج التدريب في المنظمات ضمن خطتها الاستراتيجية ضمن خطط أدائية، حيث يتم ربط التدريب بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك لتتمكن المؤسسة من إعداد كوادر إدارية قادرة على تلبية متطلبات العمل ومواكبة التطورات السريعة في قطاع الاعمال.

تختار العديد من المؤسسات اليوم وضع خطة تدريب لتطوير كبار التنفيذيين و المسؤولين من أجل إحداث تحول واسع النطاق .تشتمل عملية التدريب عادةً لقاء بين المدرب وكل فرد نراد تدريبه على حدى من أجل سبر نقاط القوة والضعف لدى الفرد المراد تدريبيه ووضع خطة خاصة به بهدف التغيير .(Goldsmith, (Eds, 2000

ثانياً: أهمية التدريب:

يحتاج كافة الافراد العاملون للتدريب، سواء كان ذلك لتطوير المهارات و المعارف للمنصب الوظيفي الحالي، او لإعداد الفرد لاستلام مناصب ووظائف جديدة أو حتى لاستخدام تقانات حديثة. كما ان أهميته تنعكس على الأفراد والمنظمات و العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي.

تواجه المنظمات العديد من المتغيرات سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية وقد زادت هذه التغيرات مع الضغوط المفروضة على المنظمات لإحداث التغييرات اللازمة لتواكب هذه التحديات، قد أصبح لزاماً على المنظمات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهزة لتحقيق بعض المزايا التنافسية ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية والتي تعتبر من أهم موارد المنظمة ويعني تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية، ان تكون هذه الموارد البشرية أكثر

مهارة وكفاءة ومعرفة والتزاماً، لذلك نجد أن الهدف الرئيسي للقيام بعملية التدريب للمنظمة هو تحقيق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأعلاها تكلفة ليتحقق التغيير في المعرفة، المهارات، الخبرات، السلوك والاتجاهات والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف .

وتكمن أهمية التدريب في عدد من النقاط الاتية:

- يمتاز التدريب بأنه نقل معارف ومهارات عملية وليس نظرية فقط وضمن فترات زمنية قصيرة مقارنة بالتعليم.
- التدريب يكون موجهاً من خلال تصميم برنامج تدريبي يتوافق مع دراسة الاحتياجات للافراد في المؤسسة.
- تأهيل كوارد بشرية قادرة على أداء مهام يمكن ان توكل لها مستقبلا.
- تحسين الكفاءة والإنتاجية.
- تغيير المفاهيم والقناعات.
- تقليل الأخطاء، وتنمية المعارف والمهارات للعاملين.
- تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية لهم.
- ضخ دماء جديدة في المنظمة وتشجيع الافراد على الابداع والتطور.
- خلق مناخ جيد وإيجابي في العمل.
- فرصة لتبادل الخبرات وبث روح التعاون بين فرق العمل.
- زيادة ولاء الافراد للمنظمة حيث يشعر الفرد أن إدارته مهتمة بتطويره. (حميدة،2007،ص12)

ثالثاً: أهداف التدريب

إن ما يسعى إليه التدريب هو تحقيق أهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة كفاءة وتطوير أداء العاملين بها، مما يعكس بدوره أهداف التدريب والتي تتمثل في:

١. زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتكونين.
٢. رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق تكوينهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأدائه بسرعة وجودة عالية.
٣. خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل.
٤. تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.
٥. تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة مما يخفض من العملية الإشرافية عليهم.
٦. تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.

٧. يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج.
٨. يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.
٩. يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية (بودهان،2016،ص6).

رابعاً:أنواع التدريب:

أولا : يقسم التدريب إلى عدة أنواع:

أ -التدريب من حيث الزمان:

١. **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:** ويقصد بذلك إعداد الأفراد علميا وعمليا بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم. وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وق وانينُ ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل.
٢. **التدريب أثناء العمل:** ويعني تدريب وصقل الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم) وإحاطتهم بأحداث التطورات التي توجد في مجالات اختصاصاتهم و تحسين مستواهم.

ب -التدريب من حيث المكان:

١. **التدريب داخل المؤسسة:** ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات واجتماعات في المؤسسة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة.
٢. **التدريب خارج المؤسسة:** من مميزاته إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

ج -التدريب من حيث الاهداف:

١. **التدريب لتجديد المعلومات:** حيث يعطي هذا النو من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.
٢. **تدريب المهارات**: ويقصد به زيادة قدرة الاداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء.
٣. **التدريب السلوكي:** ويهدف الى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون والموظفون في أداء أعمالهم (رجم خالد وآخرون،2017،ص48).

خامساً: أساليب التدريب :

جدول رقم: (1-3) يوضح الأساليب التدريبية

وسائل التدريب النظرية	وسائل التدريب العملية
- المحاضرات. - العصف الذهني. - الندوات. - المؤتمرات. - مناقشة الحالة.	- دراسة الحالة. - تمثيل الأدوار. - المحاكاة. - الرحلات الميدانية.

(رجم خالد وآخرون،2017،ص49)

سادساً: فوائد التدريب

١- فوائد التدريب للمنظمة:

تتعدد تلك الفوائد وكما أشار إليها العديد من الكتاب والباحثين، حيث يساعد التدريب المنظمة نحو أداء وظيفتها بشكل أكثر فاعلية من خلال حسن استغلالها لمواردها البشرية والمادية وجعلها قادرة على الإنتاج بشكل أكبر من دون الحاجة إلى استخدام أفراد جدد أو شراء معدات أو استخدام تكنولوجيا جديدة، كما انه يسهم في الحفاظ على الوضع التنافسي وتحسين الإنتاجية، انطلاقا من استخدام البرامج التدريبية للمساعدة في تحقيق المستويات العالية من الإنتاج وبمرونة وجودة عالية .كذلك يعمل التدريب على إكساب المنظمات ميزة تنافسية، فمن خلال الاستثمار الفعال في التدريب ودعم واسناد الإدارة العليا له تتمكن المنظمة من التفاعل بنجاح مع القضايا الأكثر تأثيراً في المنافسة مثل الجودة ومواجهة العولمة والتحديات التكنولوجية .

فضلاً عن ذلك أورد (الحديثي،2011) مجموعة أخرى من الفوائد التي يتيح للمنظمة الفرصة لمواكبة التطورات الجديدة في بيئة يحققها التدريب للمنظمة، حيث العمل والبيئة المحيطة، ويؤدي إلى تقليل الإشراف على العاملين وتقليل حلقات الرقابة والى تخفيض النفقات جراء زيادة الخبرات وتحسين الكفاءات الأمر الذي يبعد الهدر والأخطاء والكلف الزائدة، كما يساهم في تكوين اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.

٢- فوائد التدريب على العاملين:

لا شك أن للتدريب فوائد عديدة، تصب جميعها في خانة رفع قدرات وتطوير أداء الموظفين وفق التطور والتقدم الحاصل بشكل يومي تقريباً في العالم في مختلف مجالات الحياة، ولمواكبة هذه التطورات في العمل يصبح للتدريب العديد من الفوائد نذكر منها ما يلي:

١- تحسين المعا رف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

٢- تحسين معنويات العاملين.

٣- يقدم الأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.

٤- تقليل الإشراف حيث الموظف المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية.

٥- تخفيض النفقات جراء زيادة الخبرات ومستويات الأداء.

وأضاف البعض بأنه يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.

هذا ويحقق التدريب مجموعة أخرى من الفوائد على مستوى العاملين ومن أبرز تلك الفوائد توفير الدافع الذاتي للعاملين على زيادة كفاءتهم الإنتاجية كما ونوعا من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية مساهمتهم في تحقيق تلك الأهداف ، كما يساعد العاملين على اتخاذ القرارات الأفضل، كما يحسن من قابلياتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل، ويساعدهم في التغلب على حالات القلق والإجهاد والاغتراب والصراع داخل المنظمة، وزيادة ثقتهم بأنفسهم وما يترتب على ذلك من إزالة مخاوفهم تجاه المهام التي يكلفون بها ، فضلا عن تحقيق الرضا لدى العاملين ورفع روحهم المعنوية من خلال شعورهم بارتفاع كفاءة أدائهم وانتاجيتهم وتوقع حصولهم على مناصب وظيفية أعلى ودخل أفضل (البساطي،2021،ص47).

المبحث الثاني: أداء العاملين

مفهوم أداء العاملين:

هناك عدة تعا ريف للأداء نذكر منها:

١. يعتبر مفهوم الأداء :" الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإد ا رك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. "

٢. يعتبر مفهوم الأداء ": النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها."

٣. وعرف الباحث نيكولاس F•W Nickols أداء العاملين: " أنه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك "

٤. كما عرف أداء العاملين على أنه عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد ،ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وامكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء(بوشليق،2015،ص6).

أنواع الأداء:

يصنف الأداء إلى ثلاث أنواع وهي:

١. أداء المهام: وهو السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الانتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أوغير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الاداء أو السلوك الحاجه إلى احداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.

٢. الأداء الظرفي: يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل الثقافة والمناخ التنظيمي في المنظمة ، والأداء هنا ليس دوراً اضافياً في طبيعته ، وانما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلاً ممكن أن يكون موجهاً نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص، واستمرارية الحماس، وبذل مجهود إضافي بالعمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الإطار الرسمي للوظيفة، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

٣. الأداء المعاكس أو المجابه: يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل: الانحرافات، والعدوان، وسوء الاستخدام، والعنف، وروح الانتقام، والمهامجة(البساطي،2021، ص61).

مكونات أداء العاملين:

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي :

أولاً : كمية العمل : تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة, وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ثانياً : نوعية العمل : تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها (الجهد المبذول للموصفات) ففي بعض أنوع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجود الجهود المبذولة.

ثالثاً : نمط انجاز العمل : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله (بوشليق،2016،ص6).

محددات أداء العاملين:

إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته, والتي تتمثل في:

أولاً :الجهد : ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ثانياً : القدرات : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

ثالثاً : إدراك الدور(المهمة) :يعتقد الفرد أنه من الضر وري توجيه جهوده في العمل ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء, بمعنى أن الافراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال(بوشليق،سبق ذكره،ص7).

معايير تقييم أداء العاملين:

أولاً : الجودة: تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتنعكس أيضا الى مدى تلبية رغبات العملاء.

ثانياً : الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل.

ثالثاً : الوقت: يمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة(الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت) وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

رابعاً: الإجراءات : هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الاهداف (رجم خالد وآخرون،2017،ص51).

أهداف عملية تقييم الأداء:

هناك عدة أهداف لعملية تقييم الأداء وهذا نظرا لأهميتها في سياسات إدارة الموارد البشرية و من بين هذه الأهداف ما يلي :

أولاً: على مستوى المؤسسة:

١. يساعد على وضع نظام فعال للرقابة و هذا لتسهيل التقييم بين الرئيس و المرؤوسين و يكون على أساس و معايير موضوعية، و الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة و الضعف و هذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.
٢. رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
٣. ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء بذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو علا وة أو مكافأة على أساس جهد وكفاءة العامل في عمله.
٤. إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي المستخدمين اتجاه المؤسسة.
٥. تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
٦. يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة.
٧. يساعد على احترام نظام العمل وقواعده.

٨. تساعد على وضع أسس في تحديد استراتيجية الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة تتماشى والاستراتيجية العامة للمنظمة.
٩. يعد من أهم المؤشرات التي تعتمدها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية درجة رضا المستخدمين، وهذا لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية.

ثانياً : على مستوى المديرين:

١. تقييم الأداء يجعل الادارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشراقية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم الادارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي.
٢. تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.
٣. تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين.
٤. التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي.

ثالثاً : على مستوى المستخدمين:

١. رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
٢. اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك المستخدمين وتجديد بيئتهم الوظيفية.
٣. توفر نتائج التقييم للأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بايجابياته وسلبياته فيتوقع أن يتولد لديه دافع رغبة لتطوير أدائه وتحسينه.
٤. تستخدم في جذب الموارد البشرية الجيدة الى المؤسسة وترقية المستخدمين ذوي المهارات والقدرات العالية.
٥. تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين و الادارة فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي الى زيادة الثقة الى المستخدمين اتجاه الادارة (بوبرطخ عبد الكريم،2012،ص19).

علاقة الأداء بالتدريب:

إن الأداء الفعال لدى الموظف هو محصلة عوامل كثيرة أبرزها ما يلي:

- كفايات الموظف وتعني بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمته.
- متطلبات العمل(الوظيفية): ويعني بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- بيئة التنظيم وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية.

ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكلته والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فتتمثل بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية .

وترى الباحثة أن علاقة التدريب بالأداء "هي علاقة متكاملة وملتصقة ببعضها البعض، ومهمة جدا في جميع القطاعات سواء كانت قطاعات حكومية أو خاصة، وهذا الأمر كله يعود عندما يتم اختيار مدربين ذو خبرة عالية ومكتسبه من جميع النواحي الإدارية والتنظيمية حيث عندما يتم تدريب المتدربين من خلال دورات تدريبية يتأثر أداء الموظف في عمله من خلال البرامج التدريبية التي أخذها، وهذا بدوره يساعد على نجاح العمل ونجاح المؤسسة التي يعمل بها هذا الموظف سواء كان هذا التأثير بشكل داخلي في داخل المنظمة أو إذا كان خارج المنظمة" (هلسه،2020، ص51).

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

لمحة عن مجتمع البحث:

أُسست الجامعة الافتراضية السورية بالمرسوم التشريعي رقم (٢٥) للعام ٢٠٠٢ القاضي بإحداث هيئة علمية باسم الجامعة الافتراضية السورية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والاداري مقرها دمشق وترتبط بوزارة التعليم العالي.

تقدم الجامعة خدمات الدعم الاكاديمي والتقني لطلاب الجامعة من خلال شبكة افتراضية منتقاة من العلماء والاساتذة السوريين والعرب والاجانب الذين يعملون في المؤسسات العلمية والجامعات العربية والاجنبية المختلفة.

برامج الجامعة: كلية المعلوماتية والاتصالات – كلية العلوم الإدارية – كلية العلوم الإنسانية – ماجستيرات تأهيل وتخصص في المعلوماتية – العلوم الإدارية - الحقوق .

الإجراءات المنهجية:

- **منهج البحث:**

من أجل تحقيق أهداف البحث، تم استخدام المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملائمة لهذه الدراسة.

- **مجتمع البحث:**

يتكون مجتمع البحث من العاملين في الجامعة الافتراضية السورية.

- **عينة البحث:**

استخدمت الباحثة عينة عشوائية مكونة من (70) عامل وعاملة في الجامعة الافتراضية السورية تم استبعاد (18) لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

- **مصادر جمع البيانات:**

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين من أجل جمع البيانات للدراسة وهما:

المصادر الثانوية: من خلال الكتب والأبحاث والدراسات السابقة إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية ذات الصلة والتي بحثت الموضوع كما ورد في القسم النظري للدراسة.

المصادر الأولية: حيث اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية بشكل أساسي على توزيع الاستبانه التي تم تطويرها بالاعتماد على العديد من الاستبانات الموجودة في الدراسات السابقة، وتم صياغة فقرات الاستبانه بما يلائم تساؤلات الدراسة من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

- **أداة البحث:** تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبانه وصياغة فقراتها، من أجل تحديد أبعادها وفقراتها، وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانه والفقرات التي تقع ضمن كل محور، وبناءً على ذلك تم تصميم الاستبانه في صورتها الأولية ومن ثم عرضها على الدكتور المشرف لتقديم النصائح والتعديلات التي يراها ضرورية لصحة الاستبانه، وفي ضوء ما أشار إليه الدكتور المشرف تم تعديل بعض الفقرات من حذف وإضافة حتى خرجت الاستبانه في صورتها النهائية وتم اعتمادها لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانه كالآتي:

- **الجزء الأول:** اشتمل على بيانات شخصية للعاملين (أفراد عينة الدراسة) من حيث (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات العمل).
- **الجزء الثاني** : اشتمل على ست عشر عبارة لقياس محور التدريب.
- **الجزء الثالث:** اشتمل على خمس عشر عبارة لقياس الأداء الوظيفي ، من خلال خمس عبارات لكل بُعد (تحسين الجودة – كمية العمل المنجز- الاستغلال الكفء للوقت).

أدوات التحليل الإحصائية:

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

١. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بعبارات الاستبانه والتوزيعات التكرارية النسبية.
٢. . معامل الثبات (Cronbach's Alpha) ومعامل الارتباط بيرسون.
٣. المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط الإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانه.
٤. الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
٥. اختبار الانحدار الخطي لدراسة أثر التدريب على الأداء الوظيفي.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانه)

أ-**صدق الأداة الظاهري:** تم التأكد من صدق المقياس من خلال عرضه على محكمين وبناءً عليه تم تعديل بعض البنود.

حساب الاتساق الداخلي : تم حساب معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (1) معامل بيرسون					
		الأداء الوظيفي	تحسين الجودة	كمية العمل المنجز	الاستغلال الكفء للوقت
التدريب	Pearson Correlation	**0.791	**0.689	**0.796	**0.732
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	52	52	52	52

نلاحظ من خلال الجدول رقم (١) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع الرئيسي والمتغيرات التابعة الفرعية (تحسين الجودة – كمية العمل المنجز- الاستغلال الكف للوقت)، كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

ب- **الثبات (معامل ألفا كرونباخ):**

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانه، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين (0 - 1) وتعتبر القيمة المقبولة له (0.60) فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيتها للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة كالآتي:

جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانه		
المحور	عدد العبارات	الثبات
التدريب	16	0.898
الأداء الوظيفي	15	0.936
تحسين الجودة	5	0.856
كمية العمل المنجز	5	0.803
الاستغلال الكف للوقت	5	0.855
الإجمالي	31	0.952

بناءً على الجدول رقم (2) (كافة المحاور أكثر من 60 %) يمكن القول بأن الاستبانات تتمتع بالثبات والمصداقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الدراسة الوصفية:

توزع أفراد عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (3) خصائص أفراد عينة الدراسة			
المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	%50
	أنثى	26	%50
العمر	أقل من 30 سنة	20	%38.4
	من 31-40 سنة	19	%36.6
	من 41-50 سنة	5	%9.6
	50 سنة فأكثر	8	%15.4
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية	6	%11.5
	إجازة جامعية	27	%51.9
	دبلوم	5	%9.7
	دراسات عليا	14	%26.9
عدد سنوات العمل	من سنة لـ 5 سنوات	27	%51.9
	من 6-10سنة	11	%21.2
	أكثر من 10سنوات	14	%26.9

يبين الجدول رقم(3) التوزع النسبي لسمات أفراد عينة الدراسة

من حيث الجنس بلغ عدد الذكور/26/ بنسبة /50%/ وعدد الإناث /26/ بنسبة /50%/، فنلاحظ هنا تساوي النسبة بين عدد الذكور والإناث في مجتمع العينة.

من حيث الفئة العمرية كان عدد من هم أقل من 30 سنة /25/ بنسبة /38.4%/، وعدد من يتراوح عمرهم بين 31-40 سنة /19/ بنسبة /36.6%/، وعدد من يتراوح عمرهم بين 41-50 سنة /5/بنسبة /9.6%/، وعدد الذين تجاوزوا ال50 /8/ بنسبة /15.4%/، ونلاحظ أن النسبة الكبيرة كانت للفئة الشابة والتي قاربت 38.4% من حجم العينة.

أما من **حيث المؤهل العلمي** بلغ عدد الحاصلين على شهادة ثانوية /6/ بنسبة /11.5%/، وعدد الحائزين على إجازة جامعية /27/ بنسبة /51.9%/ وعدد الحائزين على دبلوم /5/ بنسبة /9.6%/، وعدد الحائزين على ماجستير/14/ بنسبة /26.9%/،ونلاحظ أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من حملة الإجازة الجامعية.
أما من **حيث سنوات الخبرة** بلغ عدد من تتراوح سنوات خبرتهم بين سنة -5 سنوات /27/ بنسبة /51.9%/، وعدد من تتراوح سنوات خبرتهم بين 6-10سنوات /11/ بنسبة /21.2%/، وعدد من تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنة /14/ بنسبة /26.9%/، نلاحظ هنا أن ما يعادل نصف حجم العينة هم من أصحاب الخبرة المهنية الذين تراوحت مدة خبرتهم بين السنة والخمس سنوات عمل مما يدل على وجود رغبة لدى العاملين بالخضوع للتدريب بغية تطوير العمل والنهوض به وتقديم الخدمة لمن يطلبها بالشكل الأفضل.

تقييم استجابة أفراد العينة لفقرات أداة الدراسة:

- استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي حيث تم حساب طول الفئة من خلال المعادلة $\frac{4}{5} = 0.80$ لتقييم استجابة أفراد العينة للفقرات المستخدمة في أداة الدراسة :

توزيع الفئات(4) جدول رقم

الفئة	طول الفئة	درجة الموافقة
الأولى	1-1.79	منخفضة جداً
الثانية	1.80-2.59	منخفضة
الثالثة	2.60-3.39	متوسطة
الرابعة	3.40-4.19	مرتفعة
الخامسة	4.20-5	مرتفعة جداً

وصف متغيرات العينة:

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المشاركين يتبين لنا مايلي:

أ- تقييم محور التدريب:

جدول رقم (5) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور التدريب				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تم وضع اهداف التدريب في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين	4.076	0.736	مرتفعة
2	تم سؤالك عن مشاكلك أثناء العمل قبل حضور التدريب	3.596	0.975	مرتفعة
3	انت قادر على تطبيق ما تعلمته من البرنامج التدريبي	4.057	0.639	مرتفعة
4	شعرت بالرضا أثناء التدريب	3.923	0.709	مرتفعة
5	غير التدريب من اتجاهاتك نحو طبيعة عملك بشكل أفضل	3.884	0.704	مرتفعة
6	ساعدك التدريب في الحصول على معلومات تعزز من قدراتك في العمل	4.000	0.714	مرتفعة
7	التدريب جعلك مهيئاً لشغل وظائف أعلى	3.788	0.956	مرتفعة
8	ساعدك التدريب على تنمية روح الابتكار	3.826	0.759	مرتفعة
9	ساعدك التدريب على التميز الوظيفي	3.750	0.763	مرتفعة
10	يساعد التدريب على تعزيز مكانة الجامعة بين الجامعات الأخرى	4.038	0.655	مرتفعة
11	يشمل التدريب على جوانب مفيدة تساعد في تطوير العمل	4.096	0.602	مرتفعة
12	تعلمت من التدريب سلوكيات أفضل	3.865	0.714	مرتفعة
13	يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع مدة التدريب	3.634	0.863	مرتفعة
14	تتوافر بالجامعة الإمكانات اللازمة والضرورية لاستخدام أساليب التدريب الحديثة	3.692	0.897	مرتفعة
15	يتمتع المدربون بالخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب	3.807	0.687	مرتفعة
16	ساعدك التدريب على حل مشكلات العمل بصورة أفضل	3.730	0.744	مرتفعة
	محور التدريب	3.860	0.481	مرتفعة

من خلال تحليل فقرات المحور الأول المتعلقة بالتدريب تبين أن أعلى متوسط حسابي كان لفقرة " يشمل التدريب على جوانب مفيدة تساعد في تطوير العمل" بمتوسط حسابي 4.096 وانحراف معياري 0.602 وهذا يدل على مدى أهمية التدريب كداعم للعاملين في تطوير آليات عملهم.

تليها فقرة "تم وضع أهداف التدريب في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين" بمتوسط حسابي 4.076 وانحراف معياري 0.736 وهذا يدل على حرص إدارة التدريب بالجامعة على ربط التدريب باحتياجات العاملين الفعلية له. يليها فقرة " أنت قادر على تطبيق ماتعلمته من البرنامج التدريبي " بمتوسط حسابي 4.057 وانحراف معياري 0.639 أيضاً يشير ذلك إلى أن البرامج التدريبية غالباً ماتكون نتائجها ذات مردودات قابلة للتطبيق والاستفادة منها في العمل.

وبالتالي فإن الاسئلة المطروحة كانت معبرة بشكل كبير عن المتغير الذي نقيسه وكانت آراء العاملين تجاه واقع التدريب بدرجة تقييم جيدة.

2- تقييم الأداء الوظيفي:

جدول رقم (6) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم الأداء الوظيفي

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	أ- تحسين جودة العمل	3.750	0.595	مرتفعة
1	ساهم التدريب بانخفاض درجة حاجتك للتوجيه والارشاد أثناء أدائك للعمل	3.750	0.789	مرتفعة
2	تعلمت من التدريب سلوكيات أفضل	3.692	0.672	مرتفعة
3	ساهم التدريب برفع مستوى الاتقان لأداء عملك	3.826	0.706	مرتفعة
4	ساهم التدريب بانخفاض عدد الشكاوى من الزبائن	3.750	0.813	مرتفعة
5	ساهم التدريب بانخفاض المشاكل التي كانت تظهر أثناء العمل	3.730	0.744	مرتفعة
	ب- كمية العمل المنجز	3.688	0.529	مرتفعة
1	ساهم التدريب بإنجازك لجميع المهام المطلوبة منك	3.788	0.749	مرتفعة
2	ساهم التدريب في منحك القدرة على خدمة عدد أكبر من الزبائن	3.692	0.701	مرتفعة
3	ساهم التدريب في زيادة كمية العمل المنجز	3.730	0.717	مرتفعة
4	ساهم التدريب بالتقليل من ضغط العمل لديك	3.519	0.753	مرتفعة
5	ساهم التدريب بمنحك القدرة على ابتكار طرق أفضل للحصول على مخرجات أكبر من العمل	3.711	0.605	مرتفعة

	ت- الاستغلال الكفء للوقت	3.769	0.550	مرتفعة
1	ساهم التدريب بإنجازك للعمل بالوقت المحدد	3.750	0.589	مرتفعة
2	ساهم التدريب بالانتظام في الدوام	3.615	0.770	مرتفعة
3	زاد التدريب من سرعتك في العمل	3.807	0.741	مرتفعة
4	ساعد التدريب بمنحك القدرة على تحديد الوقت اللازم لإنهاء العمل المكلف به	3.865	0.686	مرتفعة
5	ساهم التدريب بإكسابك مهارة إدارة الوقت	3.807	0.657	مرتفعة
	محور الأداء الوظيفي	3.735	0.520	مرتفعة

يُظهر الجدول آراء عينة العاملين في الجامعة تجاه واقع الأداء الوظيفي حيث جاءت بدرجة تقييم مرتفعة.

من خلال تحليل فقرات المحور الثاني المتعلقة بأداء العاملين تبين أن أعلى متوسط حسابي كان للمتغير التابع " الاستغلال الكفء للوقت " بمتوسط حسابي 3.769 وانحراف معياري 0.550 وكانت عبارة "ساعد التدريب بمنحك القدرة على تحديد الوقت اللازم لإنهاء العمل المكلف به " أعلى متوسط حسابي 3.865 ضمن المتغير التابع الاستغلال الكفء للوقت وبانحراف معياري 0.686 تليها عبارة " زاد التدريب من سرعتك في العمل" بمتوسط حسابي 3.865 وانحراف معياري 0.686 تليها ثالثاً عبارة "ساهم التدريب بإكسابك مهارة إدارة الوقت" بمتوسط حسابي 3.807 وانحراف معياري 0.657.

يليه المتغير التابع " تحسين جودة العمل" فقد كان المتوسط الحسابي 3.750 والإنحراف المعياري 0.595 وكانت عبارة " ساهم التدريب برفع مستوى الاتقان لأداء عملك" أعلى متوسط حسابي 3.826 وبانحراف معياري 0.706 تليها عبارة "ساهم التدريب بانخفاض عدد الشكاوى من الزبائن" بمتوسط حسابي 3.750 وانحراف معياري 0.813 مما يبين انعكاس التدريب على الزبائن بانخفاض الشكاوى المقدمة من قبلهم نتيجة تحسن في العمل المقدم تليها عبارة "ساهم التدريب بانخفاض درجة حاجتك للتوجيه والارشاد أثناء أدائك للعمل" بمتوسط حسابي 3.750 وانحراف معياري 0.789 والذي يعكس عن فهم العاملين لعملهم بشكل أفضل

ويليه أخيراً المتغير التابع " كمية العمل المنجزة " بمتوسط حسابي 3.769 وانحراف معياري 0.550 وكانت عبارة "ساهم التدريب بإنجازك لجميع المهام المطلوبة منك" أعلى متوسط حسابي 3.788 وانحراف معياري 0.749 تليها عبارة "ساهم التدريب في زيادة كمية العمل المنجز" بمتوسط حسابي 3.730 وانحراف معياري 0.717 تليها عبارة "ساهم التدريب بمنحك القدرة على ابتكار طرق أفضل للحصول على مخرجات أكبر من العمل" بمتوسط حسابي 3.711 وانحراف معياري 0.605 مما يعطينا فكرة عن مدى تأثر كمية العمل المنجزة بالتدريب الذي ساهم في زيادة كمية العمل المنجز.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجودة أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وكمية العمل المنجز من قبل العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والاستغلال الكفء للوقت من قبل العاملين.

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية ومن ثم الانتقال إلى الفرضيات الفرعية.

اختبار الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.

لإيجاد أثر التدريب على الأداء الوظيفي تم حساب الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

جدول رقم (7) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791a	.625	.618	.32175

a. Predictors: (Constant), التدريب

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 79.1% وأن معامل التفسير هو 0.625 أي أن التدريب يفسر 62.5% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي.

جدول رقم (8) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (التدريب في الأداء الوظيفي)						
ANOVAb						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.637	1	8.637	83.432	.000a
	Residual	5.176	50	.104		
	Total	13.813	51			
a. Predictors: (Constant), التدريب						
b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

يُظهر الجدول رقم (8) أن قيمة F=83.432 والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (9) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل(التدريب) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)						
Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.437	.364		1.199	.236
	التدريب	.855	.094	.791	9.134	.000
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

يشير الجدول رقم (9) إلى أن التدريب تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة t=9.134 والميل الذي يعبر عن تأثير التدريب هو 0.855 في الأداء الوظيفي.

وبالتالي نقبل الفرضية " يوجد أثر للتدريب على الأداء الوظيفي "

وذلك وفق المعادلة التالية : $y = 0.855x$

حيث y : الأداء الوظيفي x : التدريب

أي أن أي تغيرا بمؤشر التدريب سيسبب تغيراً بمقدار (0.855) بالمتوسط في مؤشر الأداء الوظيفي لأفراد عينة البحث.

اختبار الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجودة أداء العاملين.

لإيجاد أثر التدريب على تحسين الجودة تم حساب الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (تحسين الجودة).

جدول رقم (10) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (**تحسين الجودة**)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.689a	.475	.465	.43557

a. Predictors: (Constant), التدريب

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 68.9% وأن معامل التفسير هو 0.475أي أن التدريب يفسر 47.5% من التغيرات الحاصلة في تحسين الجودة.

جدول رقم (11) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (التدريب في **جودة تحسين الجودة**)

ANOVAb

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.584	1	8.584	45.245	.000a
	Residual	9.486	50	.190		
	Total	18.070	51			

a. Predictors: (Constant), التدريب

b. Dependent Variable: **تحسين الجودة**

يُظهر الجدول رقم (11) أن قيمة F=45.245 والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (12) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل(التدريب) والمتغير التابع (تحسين الجودة)						
Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.461	.493		.935	.354
	التدريب	.852	.127	.689	6.726	.000
a. Dependent Variable: تحسين الجودة						

يشير الجدول رقم (12) إلى أن التدريب تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة t=6.726 والميل الذي يعبر عن تأثير التدريب هو 0.852 في تحسين الجودة.

وبالتالي نقبل الفرضية " يوجد أثر للتدريب على تحسين الجودة "

وذلك وفق المعادلة التالية : $y_1 = 0.852x$

حيث y_1: تحسين الجودة x : التدريب

أي أن أي تغير بمؤشر التدريب سيسبب تغيراً بمقدار (0.852) بالمتوسط في مؤشر تحسين الجودة لأفراد عينة البحث.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وكمية العمل المنجز من قبل العاملين.

لإيجاد أثر التدريب على كمية العمل المنجز تم حساب الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (كمية العمل المنجز).

جدول رقم (13) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (كمية العمل المنجز)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.796a	.634	.626	.32340
a. Predictors: (Constant), التدريب				

من خلال الجدول رقم(13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 79.6% وأن معامل التفسير هو 0.634 أي أن التدريب يفسر 63.4% من التغيرات الحاصلة في كمية العمل المنجز.

جدول رقم (14) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (التدريب في كمية العمل المنجز)						
ANOVAb						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.044	1	9.044	86.471	.000a
	Residual	5.229	50	.105		
	Total	14.273	51			
a. Predictors: (Constant), التدريب b. Dependent Variable: كمية العمل المنجز						

يُظهر الجدول رقم (14) أن قيمة f=86.471 والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (15) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل(التدريب) والمتغير التابع (كمية العمل المنجز)						
Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.312	.366		.854	.397
	التدريب	.875	.094	.796	9.299	.000
a. Dependent Variable: كمية العمل المنجز						

يشير الجدول رقم (15) إلى أن التدريب تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة t=9.299 والميل الذي يعبر عن تأثير التدريب هو 0.875 في كمية العمل المنجز.

وبالتالي نقبل الفرضية " يوجد أثر للتدريب على كمية العمل المنجز "

وذلك وفق المعادلة التالية : $y_2 = 0.875x$

حيث y_2: كمية العمل المنجز x : التدريب

أي أن تغيراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر التدريب سيسبب تغيراً بمقدار (٠,٨٧٥) بالمتوسط في مؤشر كمية العمل المنجز لأفراد عينة البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والاستغلال الكفء للوقت من قبل العاملين.

لإيجاد أثر التدريب على والاستغلال الكفء للوقت تم حساب الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (والاستغلال الكفء للوقت).

جدول رقم (16) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (**والاستغلال الكفء للوقت**)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732a	.536	.527	.37893

a. Predictors: (Constant), التدريب

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 73.2% وأن معامل التفسير هو 0.536 أي أن التدريب يفسر 53.6% من التغيرات الحاصلة في الاستغلال الكفء للوقت.

جدول رقم (17) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (التدريب في **والاستغلال الكفء للوقت**)

ANOVAb

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.292	1	8.292	57.746	.000a
	Residual	7.179	50	.144		
	Total	15.471	51			

a. Predictors: (Constant), التدريب

b. Dependent Variable: **والاستغلال الكفء للوقت**

يُظهر الجدول رقم (17) أن قيمة F=57.746 والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (18) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل(التدريب) والمتغير التابع (والاستغلال الكفء للوقت)						
Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.537	.429		1.252	.217
	التدريب	.837	.110	.732	7.599	.000
a. Dependent Variable: والاستغلال الكفء للوقت						

يشير الجدول رقم (18) إلى أن التدريب تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة T=7.599 والميل الذي يعبر عن تأثير التدريب هو 0.837 في والاستغلال الكفء للوقت.

وبالتالي نقبل الفرضية " يوجد أثر للتدريب على والاستغلال الكفء للوقت "

وذلك وفق المعادلة التالية : $y_3 = 0.837x$

حيث y_3: الاستغلال الكفء للوقت x : التدريب

أي أن تغيراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر التدريب سيسبب تغيراً بمقدار (٠,٨٣٧) بالمتوسط في مؤشر الاستغلال الكفء للوقت لأفراد عينة البحث.

الفصل الرابع

النتائج والمقترحات

أولاً: النتائج

لقد توصلت الباحثة من خلال التحليل الإحصائي للاستبانات إلى النتائج التالية:

- **فيما يخص نتائج تحليل الاستبيان:**

١- فيما يخص الخصائص الشخصية لعينة أفراد الدراسة:

تبين أن نسبة الإناث كانت متساوية مع الذكور في عينة الدراسة، أما الفئة العمرية الغالبة كانت من الفئة الشابة التي كانت أعمارها أقل من ٣٠ سنة، وكان حملة المؤهل العلمي (الدبلوم) هم الأعلى نسبة بين أفراد عينة الدراسة، كما تبين أن نسبة من كانت عدد سنوات العمل لديهم من سنة حتى الخمس سنوات هي النسبة الأعلى بين أفراد العينة.

٢- فيما يخص آراء أفراد عينة الدراسة تجاه واقع التدريب :

جاءت بدرجة تقييم مرتفعة، فقد حصلت معظم العبارات على موافقة أفراد العينة، واحتلت عبارة " يشمل التدريب على جوانب مفيدة تساعد في تطوير العمل" المرتبة الأولى بالتقييم مما يشير إلى مدى أهمية التدريب وانعكاساته على تطوير أساليب العمل بما يحقق نتائج أفضل ترضي الزبائن.

أما المرتبة الثانية كانت لعبارة "تم وضع أهداف التدريب في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين" وهذا يدل على حرص إدارة التدريب بالجامعة على ربط التدريب باحتياجات العاملين الفعلية له. والمرتبة الثالثة لعبارة " أنت قادر على تطبيق ماتعلمته من البرنامج التدريبي " أيضاً يشير ذلك إلى أن البرامج التدريبية غالباً ماتكون نتائجها ذات مردودات قابلة للتطبيق والاستفادة منها في العمل.

٣- فيما يخص آراء عينة العاملين في الجامعة تجاه الأداء الوظيفي

جاءت بدرجة تقييم مرتفعة فقد حصلت معظم العبارات على موافقة أفراد العينة.

تبين لنا نتائج الاستبيان أن الأثر الأقوى للتدريب انعكس على أداء الموظفين من خلال الاستغلال الكفء للوقت بالدرجة الأولى ثم تحسين جودة العمل بالدرجة الثانية وأخيراً زيادة كمية العمل المنجز.

- **نتائج اختبار الفرضيات:**

من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة تم اختبار فرضيات البحث والتوصل إلى ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجودة أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وكمية العمل المنجز من قبل العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والاستغلال الكفء للوقت من قبل العاملين.

ثانياً: المقترحات

- التأكيد على الجامعة الافتراضية بضرورة أن ترتكز أنشطة التدريب لديها على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.
- التركيز على الاهتمام بالتدريب كطريقة لخلق الكوادر المدربة التي تعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة والتركيز على تقييم التدريب بعد انتهائه لتقييم مدى نجاحه بتحقيق الاهداف المطلوبة.
- تعميم فرص التدريب على أن يشمل جميع العاملين وتعميم العملية على كافة المستويات في الجامعة محل الدراسة.
- تعزيز ثقافة التدريب من خلال تعريف العاملين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم.
- إشراك العاملين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للاستفادة من آرائهم وإشعارهم بأهمية التدريب.
- تفعيل دور العامل في العملية التدريبية يعزز الثقة لديه.
- تبني أساليب حديثة ومواكبة لتقييم الأداء وإجراء استبيان لرأي العاملين في عملية التقييم.
- إتاحة منح دراسية للعاملين لإضافة مؤهلات عليا مما يسهم في تطوير الأداء ودفع الروح المعنوية للعاملين.
- تطوير علم تقنية المعلومات عند العاملين لأن معظم خدمات الجامعة تم تصميمها الكترونياً لتواكب عصر العولمة.
- تقييم وتحليل نتائج التدريب مع المشرفين والمديرين التنفيذين بصفة مستمرة.

قائمة المصادر العربية:

١.الجزماتي، احمد، أثر تدريب الموارد البشرية على جودة الخدمات التأمينية ، رسالة ماجستير، دمشق: جامعة دمشق،٢٠١١.

٢.الطعاني، حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر ، عمان: دار المسيرة ، ٢٠٠٧.

٣.العتيبي، نايف بن رزاق،إدارة الوقت فى الأجهزة الأمنية :دراسة العلاقة بين الإدارة الرشيدة للوقت وبين الأداء الوظيفي الفعال للأجهزة الأمنية فى مدينة الرياض رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،١٩٩٢.

٤.بودهان، أمينة ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين ،مذكرة ماستر، غير منشورة،الجزائر: جامعة قاصدي مرباح،٢٠١٦.

٥.حميدة ،سلوى،أثر التدريب على رفع كفاءة أداء العاملين بالهيئات والمنظمات الإقليمي- دراسة حالة الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي-بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير ، مصر: جامعة الزعيم الازهري ،٢٠٠٧.

٦.رجم خالد وآخرون ،مطبوعة مقياس الموارد البشرية، السنة الثانية، معهد التكنولوجيا ، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح،٢٠١٦.

٧.سميع، زيد صالح حسن،أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، د راسة تطبيقية على القطاع المصرفي فى الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة حلوان،٢٠١٠.

٨.محمد، حسين ، ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط 1 ، عمان :دار جليس الزمان للنشر والتوزيع،٢٠١١.

٩. هلسه، محمد أحمد، (٢٠٢٠). أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس،مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية،مج:٤،ع١، ص٣٥-٥٨.

List of sources:

1. Adebayo, J.& Olayide, R.& Saheed,O., (2012)"Influence of Leadership Styles and Emotional Intelligence on Job Performance of Local Government Workers in Osun State, Nigeria, " **Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences**, Vol.(3),No,(4),pp.973-996

2. Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (Eds.). (2000).Coaching for leadership. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer
3. Nicholas Kadaga Mwandihi, Miki Iravo Amuhaya, M. Sakwa **,(2017) "Influence of Training on Employee Performance in Kakamega East Sub County of Kakamega County, Kenya",** International journal of innovative research and development
4. Ramya, (2016)"The Effect of Training on Employee Performance", International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME), Vol. I, Issue. I
5. Shafiq, S. and Hamza, S. M. (2017)" the effect of training and development on employee's performance in Private Company, Malaysia", International Journal of Education, Learning and Training, Vol. 2, No. 2, pp. 42-56.
6. http://www.businessdictionary.com/definition/training.html.

الملاحق

نموذج الاستبانه:

العنوان: أثر التدريب على فاعلية أداء العاملين- الجامعة الافتراضية السورية

السادة المحترمون

تحية طيبة.....وبعد؛

في إطار انجاز مشروع تخرج لاستكمال نيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الإدارة العامة، يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة للتكرم بملئها والإجابة على الأسئلة المدرجة ضمنها، من خلال وضع علامة (×) في الخانة المناسبة، كما أحيطكم علماً أن إجابتكم ستبقى موضع السرية التامة و ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

أشكركم مسبقاً على حسن تعاونكم ومساهمتكم القيمة في إثراء هذا المشروع، متمنيةً لكم دوام العافية والصحة.

البيانات الديمغرافية

الجنس:

ذكر أنثى.

العمر:

أقل من ٣٠ – من ٣٠-٤٠ سنة – من ٤٠-٥٠ سنة – ٥٠ سنة فأكثر.

المؤهل العلمي:

ثانوي جامعي دبلوم ماجستير

عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي:

من ١- ٥ سنوات من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التدريب					
تم وضع اهداف التدريب في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين					
تم سؤالك عن مشاكلك أثناء العمل قبل حضور التدريب					
انت قادر على تطبيق ما تعلمته من البرنامج التدريبي					
شعرت بالرضا أثناء التدريب					
غير التدريب من اتجاهاتك نحو طبيعة عملك بشكل أفضل					
ساعدك التدريب في الحصول على معلومات تعزز من قدراتك في العمل					
التدريب جعلك مهيئا لشغل وظائف أعلى					
ساعدك التدريب على تنمية روح الابتكار					
ساعدك التدريب على التميز الوظيفي					
يساعد التدريب على تعزيز مكانة الجامعة بين الجامعات الأخرى					
يشمل التدريب على جوانب مفيدة تساعد في تطوير العمل					
تعلمت من التدريب سلوكيات أفضل					
يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع مدة التدريب					
تتوافر بالجامعة الإمكانات اللازمة والضرورية لاستخدام أساليب التدريب الحديثة					
يتمتع المدربون بالخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب					
ساعدك التدريب على حل مشكلات العمل بصورة أفضل					
تحسين الجودة					
ساهم التدريب بانخفاض درجة حاجتك للتوجيه والارشاد أثناء أدائك للعمل					
تعلمت من التدريب سلوكيات أفضل					
ساهم التدريب برفع مستوى الاتقان لأداء عملك					
ساهم التدريب بانخفاض عدد الشكاوى من الزبائن					
ساهم التدريب بانخفاض المشاكل التي كانت تظهر أثناء العمل					
كمية العمل المنجز					
ساهم التدريب بإنجازك لجميع المهام المطلوبة منك					
ساهم التدريب في منحك القدرة على خدمة عدد أكبر من الزبائن					
ساهم التدريب في زيادة كمية العمل المنجز					
ساهم التدريب بالتقليل من ضغط العمل لديك					
ساهم التدريب بمنحك القدرة على ابتكار طرق أفضل للحصول على مخرجات أكبر من العمل					
الاستغلال الكفء للوقت					
ساهم التدريب بإنجازك للعمل بالوقت المحدد					
ساهم التدريب بالانتظام في الدوام					
زاد التدريب من سرعتك في العمل					
ساعم التدريب بمنحك القدرة على تحديد الوقت اللازم لإنهاء العمل المكلف به					
ساهم التدريب بإكسابك مهارة إدارة الوقت					

Research Summary

The aim of the research is to identify the impact of training on the performance of employees, and the case study was at the Syrian Virtual University. The researcher used the descriptive approach and the analytical method that depends on collecting data on the statistical phenomenon. The spss program was also used to analyze the results, and the questionnaire was designed as a tool to survey the opinions of the sample consisting of (70) a male and female worker at the Syrian Virtual University.

The research reached a set of results, which are:

There is a statistically significant relationship between training and employee performance.

- There is a statistically significant relationship between training and the quality of employees' performance.

- There is a statistically significant relationship between training and the amount of work performed by employees.

- There is a statistically significant relationship between training and efficient use of time by employees.

The research ended with a number of recommendations, including:

Focusing on training as a way to create trained cadres, which is considered a competitive advantage for the university, and focusing on evaluating the training after its completion to assess the extent of its success in achieving the required goals.

- Strengthening the culture of training by introducing the employees to all training methods so that the idea of training is complete for them. In addition to working on involving the workers in the process of identifying training needs to benefit from their opinions and to inform them of the importance of training, as activating the role of the worker in the training process enhances his confidence.

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Damascus University
Higher Institute for Administrative Development

The effect of training on the effectiveness of employee performance

A field study on the employees of the Syrian Virtual University

A research prepared to complete the requirements for obtaining a master's degree qualification and specialization in public administration

Prepared: Doaa Hamouda

Supervisor: Dr. Samer Al-Mustafa

2020/2021